

**Edgar Roberto Hernández Rafael**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A  
UNIDADES DE INFORMACIÓN**

**Asesora: Licda. Sonia Lidia Yac García**

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGÍA**

**Guatemala, marzo 2001**

**Este estudio fue presentado por  
el autor como trabajo de tesis  
de Licenciado en Bibliotecología**

**Guatemala, marzo 2001**

## Contenido

Introducción		
1	Marco Conceptual	
1.1	Antecedentes	1
1.2	Justificación	1
1.3	Definición del problema	2
1.4	Alcances y límites	3
2.	Marco Teórico	
2.1	Origen e importancia de la planeación	4
2.2	Tipos de planes	5
2.3	Pasos de la planeación	8
2.4	Planeación Estratégica	10
	2.4.1 Pasos de la Planeación Estratégica	11
	- Definición de la visión	11
	- Definición de la misión y los valores	13
	- Análisis del ambiente externo	16
	- Análisis del ambiente interno	17
	- Establecimiento de objetivos y estrategias	18
	- Revalorización del proceso	22

3.	Marco Metodológico	
3.1	Objetivo General	23
3.2	Objetivos específicos	23
3.3	Definición de variables	23
3.4	Tipo de investigación	23
3.5	Sujetos de investigación	24
3.6	Población y muestra	24
3.7	Instrumento de recopilación de datos	24
3.8	Procesamiento de la información	24
4.	Análisis e interpretación de resultados	25
5.	Guía de planeación estratégica	29
5.1	Abordar la técnica del FODA	29
5.2	Considerar los elementos propios del enfoque estratégico	31
5.3	Elaborar el plan estratégico y el plan operativo	31
	- Ejemplo de un plan estratégico	34
	Conclusiones	42
	Recomendaciones	43
	Bibliografía consultada	42
	Anexo	
	- Cuestionario	
	- Guía del cuestionario	

## Introducción

El escenario en el que se mueve la economía mundial exige la efectiva administración del tiempo personal, los recursos, el diseño de productos y servicios de calidad y diversidad para responder efectivamente a la heterogeneidad de intereses de los consumidores.

Como consecuencia de los cambios acelerados en el mundo de los negocios durante las últimas décadas, han surgido enfoques y técnicas administrativas que han tenido éxito como la planeación estratégica. Este enfoque plantea la urgencia de conocer con propiedad y en forma constante todas aquellas fuerzas externas e internas que inciden en el logro de los objetivos y determinar acciones que tiendan a minimizar los riesgos institucionales.

Las unidades de información como entes vivos están llamadas a redefinir su visión y misión en la era actual de la masificación de la información, el aceleramiento tecnológico computacional y de las telecomunicaciones, mediante nuevas herramientas de pensamiento efectivas, como el enfoque estratégico, que contribuye a enfrentar con éxito los retos que plantea el mundo actual. Es en el aquí y el ahora en el que se diagnostican y se definen acciones y estrategias para enfrentar el futuro inmediato.

A las unidades de información, por pertenecer a la sociedad de la información y del conocimiento, les toca jugar un papel muy importante como proveedoras de información analizada, diferenciada y dirigida a personas y grupos específicos y cada vez más exigentes.

La planeación estratégica es un proceso científico y debe considerarse como una herramienta a largo plazo. Como todo proceso, la planeación consume una buena porción de tiempo laboral, en el que se recurre a la meditación, reflexión, análisis y síntesis, para llegar a lograr diagnósticos realistas y prescripciones adecuadas.

Siendo los bibliotecarios el elemento humano más importante que da vida a las unidades que representan, es importante que reflexionen en estos tiempos difíciles y asumir posturas de pensamiento que hagan cambiar los paradigmas, esquemas mentales o formas tradicionales de ver las cosas y desarrollar una actitud proactiva\*, propositiva y cooperativa, para no quedarse rezagados del mundo globalizado. Otros imperativos actuales son el trabajo en forma interdependiente, los servicios con responsabilidad social basados en principios y valores morales y

---

\* Stephen Covey usa el término para referirse a uno de los hábitos de las personas altamente efectivas, que basan su conducta en valores, en la iniciativa innata del ser humano y en la responsabilidad de tomar decisiones. Covey dice que estas personas actúan en función de decisiones, no de condiciones. Las personas proactivas hacen lo contrario de las que actúan reactivamente.

éticos, y un liderazgo que busque la convivencia y armonía entre los elementos interactuantes.

El presente trabajo tiene como propósito invitar a los dirigentes de unidades de información y a las personas interesadas a revisar los conceptos de la planeación estratégica y otros temas colaterales tratados en este estudio, que pueden servir de directrices básicas para una adecuada planeación de bibliotecas y centros de documentación.

En el marco teórico se sintetizan los elementos fundamentales de la planeación. Por razones didácticas se exponen los fundamentos de la planeación formal y consecuentemente la metodología estratégica. Se ha puesto énfasis en incluir ejemplos de aplicación para las unidades de información.

El capítulo 5 presenta una guía del proceso de planeación estratégica, a manera de modelo, para que los dirigentes de las unidades puedan adoptarla, si así lo desean. Esta se desarrolla en las etapas siguientes: la técnica de diagnóstico para conocer el ambiente interno y externo en donde opera la unidad de información, conocida como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), así como la consideración de los elementos propios del enfoque estratégico tales como objetivos, visión, misión, valores, y estrategias. La última etapa es la síntesis de todo el proceso, o sea, el esquema o cuadro síntesis del plan de largo plazo y los planes anuales derivados.

# **1. Marco Conceptual**

## **1.1 Antecedentes**

La Planeación Estratégica -PE- es un enfoque de mucha importancia a nivel mundial en las últimas décadas dentro de las organizaciones productivas, de investigación, educativas, de gobierno, etc. Los cambios acelerados que han convulsionado al mundo en los aspectos económico, científico, de negocios, político y el auge de las tecnologías de información, han obligado a que las organizaciones conozcan y enfrenten el futuro mediante una visión integral de las fuerzas que operan en sus ambientes interno y externo, para lograr la consecución de sus objetivos en forma renovada, constante, cooperativa y competitiva.

El enfoque estratégico en las unidades de información (bibliotecas, centros de información, centros de documentación) ha empezado a considerarse formalmente en otros ámbitos geográficos. La Biblioteca de la Universidad de Hawaii, por ejemplo, justifica su plan estratégico debido al crecimiento acelerado en la producción del conocimiento y de la información en los últimos cincuenta años, y en el auge de las computadoras, las telecomunicaciones y redes de información, que han revolucionado el acceso y uso de los recursos disponibles, razones suficientes, que hacen necesaria la adopción de nuevos métodos de trabajo, paralelos a los cambios actuales en la llamada "aldea global" .

La masa de información disponible y toda la que se viene acumulando, hace que se desarrollen nuevos métodos de trabajo para organizarla y proporcionarla, compartir recursos con otras unidades de información, y ofrecer servicios variados y de calidad a los usuarios. Esta reflexión motivó que la Biblioteca de la Universidad de Hawaii replanteara su papel, con el deseo de convertirse en líder dentro del campus universitario, tomando en cuenta el ritmo de los cambios actuales y los desafíos que enfrentarán las personas y las instituciones en el futuro.

En el medio guatemalteco no se conocen estudios sobre unidades de información que indiquen la adopción del enfoque estratégico; se ha observado que la mayoría trabajan con planes no formales y de corto plazo (un año), y en muchos de los casos las actividades llevadas a cabo son repetitivas, año con año. No hay información documentada si dichas unidades realizan planificaciones basadas en principios teóricos o simplemente se basan en la rutina o por mera intuición.

## **1.2 Justificación**

Las consecuencias de vivir en un mundo globalizado, con la inevitable invasión de productos y servicios para los países en vías de desarrollo, obliga que se busquen métodos de trabajo creativos e innovadores. Las empresas lucrativas y no lucrativas están haciendo esfuerzos para sobrevivir en este mundo altamente competitivo.

Las unidades de información no se escapan del campo de acción de la globalización y sus efectos, por lo que es importante que sus dirigentes reflexionen sobre sus actitudes y comportamiento actuales, y redefinan el modo de ver las cosas en este nuevo orden mundial que plantea prioridades en los objetivos y metas organizacionales, el manejo óptimo del tiempo y los recursos, lo que es posible con el trabajo en equipo, voluntad, liderazgo, principios y valores, que aseguren la sobrevivencia de las mismas.

El replanteamiento del comportamiento de los dirigentes y del personal colaborador de las unidades de información es un compromiso personal, porque de ello depende en buena medida la calidad de productos y servicios que se proporcionan a la comunidad de usuarios/clientes. Estos productos y servicios que exige el mercado tienen la característica de ser específicos, efectivos, y de entrega rápida.

La aplicación del enfoque estratégico en las unidades de información representa ventajas comparativas y medibles, porque sólo mediante una visión y misión claras, con objetivos bien definidos para determinado tiempo, y un conocimiento del ambiente interno y externo donde operan, se reduce la incertidumbre y se logra el éxito, entendido éste como el logro progresivo de una meta predeterminada.

Se espera que el aporte de este trabajo sirva de reflexión y guía a los dirigentes de unidades de información en el diseño de los planes de trabajo de largo plazo, y que los esfuerzos en alcanzar metas altas, los lleve a lograr el respeto, credibilidad y prestigio de las unidades que representan.

### **1.3 Definición del problema**

El estudio pretende establecer si las unidades que realizan algún tipo de planificación formal han avanzado a otro enfoque más sólido, como el estratégico. Para dar respuesta a esta inquietud se definió el problema de la siguiente manera: ¿Existe asociación entre el proceso de planificación formal de los centros de documentación de la ciudad de Guatemala y el enfoque de la planeación estratégica?

#### **1.4 Alcances y límites**

El estudio abarcó a diez centros de documentación que funcionan en la ciudad de Guatemala. Por carencia de recursos económicos, humanos y de tiempo no se aplicó a la totalidad de 35 centros que operan en la ciudad de Guatemala. Se consideró a los centros seleccionados como los más conocidos en el ambiente bibliotecológico.

La encuesta abarcó a funcionarios dirigentes de los centros de documentación, en su mayoría de sexo femenino.

## 2 Marco Teórico

### 2.1 Origen e importancia de la planeación

Henry Fayol (1841-1925), ingeniero industrial francés, considerado como el padre de la teoría moderna de la administración, con base en sus experiencias laborales, escribió sobre la necesidad de establecer principios y enseñanzas de tipo administrativo, en los inicios del siglo XX. Con sus observaciones concluyó que el trabajo de los administradores se reducía a cinco funciones básicas: planear, organizar, comandar, coordinar y controlar. Alrededor de estas funciones administrativas se han sustentado las organizaciones actuales.

La planeación o planificación es la primera etapa y la más importante del proceso administrativo y consiste, en términos generales, en trazar las líneas de acción que deben ser realizadas y el establecimiento de los métodos para cumplirlas, con el fin de alcanzar los objetivos de una organización. Reyes Ponce señala que esta etapa consiste :

“en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización”<sup>1</sup>.

La planeación también comprende la determinación de políticas, procedimientos, y la selección de opciones para determinado rumbo de acción.<sup>2</sup>

La planeación puede ser formal e informal. La planeación formal es aquella que se plasma por escrito y la que se encarga de formular objetivos específicos en el tiempo y el espacio; se concibe dentro de teorías, principios y técnicas que persiguen reducir la incertidumbre y manejar los riesgos. La planeación informal por su parte, no requiere de planes detallados ni de grandes esfuerzos, ello no quiere decir que el administrador no sepa lo que quiere hacer y a dónde llegar.

En este trabajo se dará énfasis a la planeación formal; en lo sucesivo se manejará el término planeación, para hacer referencia a la planeación formal.

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, p. 61

<sup>2</sup> Koontz, Harold. Administración, p.783

La importancia de la planeación es que “da dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia, y fija los estándares para facilitar el control”<sup>3</sup>

Planificar involucra controlar y evaluar los procesos. Mediante un plan, que se convierte en una guía de acción, se puede corregir el rumbo de las acciones o se puede visualizar el estancamiento de las mismas, así como determinar el grado de avance de los objetivos o metas propuestas.

Todo plan debe ser susceptible de mejorarse, por lo que se dice que toda planificación es flexible.

Mantener un plan genera confianza en los encargados de ejecutarlos, y en los funcionarios de las altas jerarquías, que deciden la dotación de los recursos financieros para su marcha.

Todo proceso de planeación conlleva una buena cantidad de tiempo, esfuerzo, meditación y reflexión por parte de quienes lo diseñan. Por lo regular, en una unidad de información, es el director quien lleva esta responsabilidad. Es deseable que en donde exista una adecuada planta de personal, el director reúna a su equipo de colaboradores, para que le ayuden a diseñar el plan.

## **2.2 Tipos de Planes**

En sentido general, un plan se entiende como la representación gráfica de algo por desarrollar; es determinar el inicio, proceso y fin de las acciones con el fin de alcanzar objetivos.

Tradicionalmente los planes por su amplitud en el tiempo se han clasificado como de corto, mediano y largo plazo. Los de corto plazo son aquellos que abarcan un año o menos de duración; los de mediano plazo van de dos a tres años y los de largo plazo de 5, 10, 20 ó más años.

Robbins, ofrece una clasificación de los planes por su amplitud en el tiempo. Entre las siguientes categorías, que son las más populares, menciona que existe una relación estrecha entre los planes de corto y largo plazo, así como de los estratégicos y operacionales:

- **Planes estratégicos y planes operacionales**

---

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P. Administración, p. 195

Los planes estratégicos se refieren al establecimiento global de los objetivos de una organización, y buscan situar en una posición a la organización en términos de su ambiente. Generalmente este tipo de planes abarca un máximo de cinco años, mientras que los operativos, que van ligados a los estratégicos, son derivados.

Los planes operativos u operacionales pueden seccionarse en mensuales, quincenales, semanales o incluso pueden ser diarios. Estos deben contemplar formas de alcanzar los objetivos globales.

#### - **Planes a corto plazo y largo plazo**

Los planes de corto plazo son aquellos que tienen un tiempo menor de un año, mientras que más allá de los cinco años se consideran de largo plazo. Esta forma de dividir el tiempo es la forma tradicional que utilizan los analistas de inversiones y es la manera que han adoptado los administradores.<sup>4</sup>

Existen otros tipos de planes de aplicación para las unidades de información, según el propósito que persigan. Estos planes por lo regular son instrumentos que rigen, por ejemplo, el comportamiento de los usuarios, el uso y custodia de los recursos, los procedimientos en cada área, o las políticas sobre asuntos que persiguen la normalización de procesos. Algunos se describen a continuación:

- **Políticas:** las políticas son declaraciones de las intenciones de una institución, son guías del pensamiento en la toma de decisiones; sólo requieren de su cumplimiento sin que medien acciones. Las políticas surgen de los objetivos y le dan dirección al plan. Es recomendable que estén por escrito, porque ello evitará que quienes se encarguen de llevarlas a la práctica no se extralimiten en su alcance y temporalidad: esto quiere decir, que no deben cambiarse por otras que desvirtúen los objetivos del plan, que se omitan o que se pongan en práctica parcialmente.

Para que se cumplan las políticas deben divulgarse ampliamente entre los involucrados y observar su comprensión y cabal cumplimiento.

Las unidades de información regularmente aplican planes de políticas para disponer del uso racional y óptimo de los recursos limitados con que cuentan; es el caso de las políticas de préstamos de materiales de referencia, de duplicados, de reserva, sobre adquisiciones, número de copias a adquirir, etc.

---

<sup>4</sup>*Ibid.*, p. 198

La observancia de las políticas no es un asunto rígido, "al pie de la letra"; debe dejar cierto margen de discreción a quien las pone en vigencia, pero tienen sus límites y alcances.

- **Procedimientos:** son una serie de pasos que se deben seguir en forma sucesiva para cumplir con determinadas actividades. Los procedimientos son rígidos en tanto no se autoricen los cambios. También su propósito es normalizar los procesos de trabajo. Un ejemplo podrían ser los pasos que hay que seguir para el préstamo de libros del área de circulación, los procedimientos administrativos de nuevas adquisiciones, registros de existencias (inventarios físicos), etc.

Los procedimientos persiguen normalizar el accionar y por ningún motivo debe dejar de cumplirse el orden establecido. Son rígidos y los cambios tienen que planificarse y darse a conocer entre los involucrados.

- **Reglas:** son prohibiciones o derechos, que no están sujetas a la discrecionalidad de las personas. Son requisitos obligatorios, que por lo regular hay que observar antes de ejercer algún derecho. Ejemplos de reglas o normas pueden ser: no fumar; no ingresar bebidas o alimentos a la biblioteca; observar silencio; requisitos que deben presentar los usuarios para obtener materiales en préstamo; las sanciones para los morosos, etc. El conjunto de reglas se agrupan en reglamentos: de organización, de préstamos, de servicios especiales, de canje, etc.
- **Normas:** son estándares que comparten y adoptan los miembros de un grupo o comunidad, cuyo fin es simplemente normalizar sobre algún asunto. Un ejemplo son las normas para la redacción de referencias en el área agrícola, del IICA, que sólo sugieren, no ordenan, como en el caso de las reglas.
- **Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, recursos a emplear para llevar a cabo un curso de acción específico; generalmente se apoyan en un presupuesto amplio.

Un programa por lo regular es ambicioso en su alcance, porque puede incluir secciones, áreas, departamentos y unidades. Un ejemplo de programa podría ser una biblioteca nacional departamentalizada, donde están separadas las unidades o departamentos, como procesos técnicos, adquisiciones, administración, hemeroteca, documentación, materiales especiales, circulación, reproducción, etc.

**Presupuestos:** son los cálculos monetarios anticipados que se asignan a actividades específicas. Es el instrumento técnico del cual depende el funcionamiento de las unidades, departamentos, programas, etc.

El presupuesto es un plan dentro de otro plan, es decir, también lleva un proceso para su confección y es parte del plan de actividades, por ejemplo. Se define al presupuesto como “el resumen de las previsiones, en principio obligatorias, de los gastos proyectados para un período determinado y las estimaciones de los ingresos necesarios para cubrirlos”<sup>5</sup>. Generalmente se expresan en términos de horas/hombre, unidades de producción, o cualquier otra forma medible.

Contar con un presupuesto amparado en un plan genera confianza por parte de quienes tomarán la decisión de asignarlos; además, delega autoridad para quienes se encargarán de ejecutarlo, y por supuesto, es una herramienta de control.

Las unidades de información por lo general son organismos de utilidad pública, no son rentables económicamente, por lo que tener un plan detallado de inversiones y gastos, con objetivos bien definidos genera confianza para quienes las dotarán de recursos.

Los presupuestos pasan por las fases de elaboración, aprobación, ejecución y control, lo que se conoce como "ciclo vital del presupuesto". Una vez aprobado un presupuesto se empieza a ejecutar, ello implica disponer del dinero, contratar los bienes o servicios requeridos, ordenar el pago, y entregar al proveedor dicho pago. Todo el proceso desde el inicio de la contratación hasta el final de cada actividad requiere de ejercer un control estricto de los egresos.

Los responsables de las unidades de información “...deben, en el ejercicio de sus funciones profesionales intervenir en la planificación económica de sus unidades, formulando e identificando completa y detalladamente las peticiones presupuestarias”<sup>6</sup>

Toda unidad de información depende de una asignación monetaria para funcionar, de lo contrario, pierde su razón de existir. No se puede pensar en tener una biblioteca a base de donaciones, por ejemplo, porque la procedencia, tipo y actualidad de la información podrían desviar el logro de los objetivos y perder la visión.

### **2.3 Pasos de la planeación**

---

<sup>5</sup> Neumark, *cit pos*, Peón Pérez, J.L. Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación, p. 25

<sup>6</sup> Peón Pérez, J. L. Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación, p.28

La planeación, como ya se mencionó, es la etapa más importante que precede a todas las otras funciones administrativas y sus principios esenciales tienen como propósito fundamental, el cumplimiento de los objetivos plasmados en los planes.

Tradicionalmente la planeación ha empleado los pasos siguientes:

- **Establecimiento de objetivos:** es el punto de partida de la planeación. Aquí se especifica qué resultados se esperan, qué es lo que se desea hacer y cuándo se quiere hacer. Los objetivos deben jerarquizarse y priorizarse. Si una organización está departamentalizada, los objetivos deben unirse para seleccionar los más importantes.
- **Desarrollo de las premisas:** es poner en discusión y aceptación políticas básicas aplicables. Se trata de pronosticar las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.
- **Determinación de cursos alternativos de acción:** implica buscar y examinar cursos de acción y reducirlos para decidir entre las mejores opciones o alternativas, es decir, se examinan las ventajas y desventajas.
- **Evaluación de los cursos alternativos de acción:** en este paso se evalúan las alternativas que tienen mayor peso a la luz de las premisas y objetivos.
- **Formulación de planes derivados:** De un plan general suelen derivarse otros que sirvan de apoyo al plan general, cabe mencionar los planes de procedimientos, de políticas, de presupuestos, etc.
- **Traslado de planes a cifras:** Por ser una característica de un plan el estar amparado en términos monetarios para su ejecución, se menciona como un paso importante el que después de tomar las decisiones, el último paso es dotarlos de significado, convirtiéndolos en presupuestos.<sup>7</sup>

Todo proceso de planeación requiere considerar elementos fundamentales, tales como la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos. Por razones de exposición didáctica en este apartado se hizo referencia a algunos elementos que han formado parte de la planeación tradicional. En adelante se abordará lo referente a los otros elementos que se suman a esta etapa como los del enfoque estratégico.

---

<sup>7</sup> Koontz, *op cit.*, p. 133-138

## 2.4 Planeación estratégica

La PE tiene sus orígenes en los inicios de los años 70s, cuando las condiciones del entorno mundial exigieron cambios urgentes, a raíz de la escasez del petróleo, las recesiones económicas, inestabilidades políticas, inflación, intereses bajos, y últimamente la marcada competencia mundial por la invasión de productos y servicios en el mercado, los cambios tecnológicos acelerados, etc. Estas situaciones han provocado que se busquen herramientas estratégicas para superar las deficiencias de la planeación tradicional, cuando los planes “eran simplemente extensiones de donde había estado la organización en el pasado”<sup>8</sup>. Estos cambios bruscos de los acontecimientos obligaron a los administradores a desarrollar formas constantes de analizar el micro y el macroambiente, a “valorar las fortalezas y las debilidades de la organización, e identificar las oportunidades en donde la organización pudiera tener ventajas competitivas.”<sup>9</sup>

La PE es crear anticipadamente el futuro de una organización. El Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública de Chile la define de la siguiente manera:

“...es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”<sup>10</sup>

La diferencia entre la planificación tradicional y la estratégica consiste en que la primera se desarrollaba en un ambiente centralizado y cerrado, es decir se planificaba desde y para adentro de las organizaciones, los planes no anticipaban el futuro por lo que eran estáticos y repetitivos; no tomaba en cuenta las amenazas y todos los cambios constantes que vienen impuestos del exterior, que exigen liderazgo, calidad, eficiencia, rapidez de respuesta, evolución y descentralización de procesos.

Con la PE hay que considerar más abiertamente el ambiente externo y el interno de la organización. Es necesario averiguar constantemente lo que ocurre tanto fuera como dentro.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 221

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Chile. Ministerio de Hacienda, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Planificación estratégica en los servicios públicos, p. 2

Las condiciones políticas y económicas impuestas por países industrializados repercuten en la dinámica cotidiana y cambian la dirección de los gobiernos y las empresas, por lo que contar con capacitación, actualización constante y la máxima información resulta provechoso, para moverse con precisión.

Algunos autores consideran a la PE como el punto de partida para lograr la calidad total, entendida ésta como la consecución de los máximos resultados en cuanto a las metas organizacionales, la que persigue la satisfacción del cliente, del trabajador y del empleador.

La PE como instrumento de control tiene como guía su plan de largo plazo, llamado plan estratégico; generalmente su amplitud en el tiempo es de cinco años. Dicho plan recoge en términos generales los objetivos o metas que se desean alcanzar durante ese término. Derivado de este plan “macro” surgen otros planes llamados planes operativos u operacionales, que usualmente son anuales; en ellos se dividen y se detallan las actividades para dar cumplimiento al plan global.

#### **2.4.1 Pasos de la planeación estratégica**

La PE es un proceso que involucra los siguientes pasos:

1. Definición de la visión
2. Definición de la misión y los valores
3. Análisis del ambiente externo: identificación de oportunidades y amenazas
4. Análisis del ambiente interno: identificación de fortalezas y debilidades
5. Establecimiento de objetivos y estrategias
6. Revalorización del proceso

#### **Definición de la visión**

##### **- La visión**

La visión se entiende como el lugar, la posición, el estatus que se quiere tener en un futuro. Es el deseo de ver materializados los ideales más profundos. En otras palabras, es el marco de referencia en el que tendrán que manifestarse las acciones de un plan.

El planteamiento de la visión debe ser claro, porque aparte de otros elementos de la PE, sirve de indicador de evaluación de los objetivos.

Para plantear la visión, hay que tener una actitud positiva, de mucha imaginación, de inspiración, de creación.

Es indiscutible que quien quiera tomar para sí el enfoque estratégico tiene como motivos la necesidad de hacer cambios sustanciales y romper los viejos esquemas que hasta la fecha no han sido funcionales, es aquí donde el sentido común demanda la búsqueda de nuevos métodos de mejorar, es en esos anhelos donde tiene cabida la visión.

A manera de ilustración, el Pacto Fiscal del Gobierno de Guatemala, no es más que un acuerdo nacional sobre el monto, origen y destino de los recursos con que debe contar el Estado para cumplir con sus funciones. En el marco de la Constitución Política de la República de Guatemala y los Acuerdos de Paz, se plantea la visión que señala :

".. El Estado velará porque se consolide en el país un régimen económico y social que se funde en principios de justicia social. Creará las condiciones para que la economía nacional logre el desarrollo económico y social así como la adecuada utilización de los recursos naturales y el potencial humano.

Asimismo, fomentará el pleno empleo en forma integrada, de tal manera que promueva la eficiencia económica y una mejora sustancial de los satisfactores básicos y de las condiciones de vida de los guatemaltecos y guatemaltecas..."<sup>11</sup>

Otro ejemplo de visión es el que forma parte del plan estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Hawaii, el que traducido libremente reza:

Debido a que la tecnología de las comunicaciones ha revolucionado a las universidades, la Biblioteca está participando en la ingeniería de los avances más importantes para la preservación, almacenamiento y entrega de información. Sin embargo, la biblioteca también continúa incrementando su rica colección de impresos y materiales audiovisuales. Esta función tradicional será aumentada sustancialmente para proporcionar los servicios de una biblioteca digital, donde una cantidad considerable de información estará disponible al usuario vía redes de computadoras...

...la Biblioteca será líder en la administración de la información, así como en el uso creativo de nuevas tecnologías. Los profesores y el personal de la Biblioteca juegan un papel decisivo en el desarrollo de servicios de información de calidad, para los programas académicos.

... nuestra comunidad de usuarios dispondrá de espacios físicos diseñados apropiadamente para la investigación y el aprendizaje. Hawaii estará conectada a los recursos de información del mundo y sus colecciones se

---

<sup>11</sup> Guatemala. Comisión de Acompañamiento de los Acuerdos de Paz. Pacto fiscal para un futuro con paz y desarrollo, p. 1

mantendrán resguardadas, bibliográficamente controladas y fácilmente accesibles.<sup>12</sup>

## **Definición de la misión y los valores**

### **- La misión**

La misión es la declaración muy bien delimitada de las intenciones que una organización tiene para un tiempo determinado. Es el compromiso que el grupo encargado de ejecutar un plan adquiere a partir del presente, para cumplirlo en el futuro.

La misión debe expresarse en forma clara y concisa de lo que se es, de lo que se ofrecerá y a quienes se dirigirá.

A diferencia de la visión, que va más enfocada hacia fuera de la organización, la misión es hacia adentro de una organización, hacia el grupo responsable de lograr los objetivos y las actividades del plan.

Cualquiera que sea el negocio en que las organizaciones se desenvuelvan, las preguntas básicas que hay que responder para definir la misión son:

¿Cuáles son los servicios o productos que se ofrecerán?

¿Cuáles son las necesidades prioritarias del mercado ?

¿Qué es lo que nos diferencia con respecto de otros en cuanto a productos y servicios que vamos a ofrecer?

¿Qué opinan los usuarios sobre la calidad de los servicios y productos que les vamos a ofrecer?

¿Tenemos la infraestructura y recursos adecuados para ofertar un poco más de lo que ofrecen los demás?

¿Cuál es la percepción que el personal tiene sobre los deseos, gustos, expectativas y necesidades de los usuarios?

¿Tendremos el apoyo de las autoridades y del personal para desempeñar bien nuestras funciones?

Algunas empresas como la Hewlett-Packard Company declara su misión de la siguiente manera:

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 2

“Hewlett-Packard es un importante diseñador y fabricante de productos electrónicos y sistemas para medición y computación. El objetivo empresarial básico de HP consiste en proporcionar la capacidad y los servicios necesarios para ayudar a los clientes de todo el mundo a mejorar su eficacia personal y empresarial”<sup>13</sup>

Al nivel de unidades de información, para definir la misión se deben analizar las funciones más importantes que realizarán, a la luz de los objetivos y la visión.

La biblioteca de la Universidad de Hawaii ha planteado su misión, la que para fines de ilustración reza de la manera siguiente:

La biblioteca de la Universidad de Hawaii participa activamente en la enseñanza, investigación y servicios que presta la Universidad. Sus recursos y servicios están destinados a nutrir y mejorar todos los programas de la Universidad, especialmente las áreas de excelencia. ... la biblioteca prepara estudiantes para enfrentarlos a la era de la información. Para los ciudadanos de Hawaii y de todos los niveles de escolaridad mundial, sus soportes de información están al servicio de las necesidades y requerimientos intelectuales.

De acuerdo con esta misión, la biblioteca selecciona, adquiere, organiza, preserva y permite el acceso intelectual y físico de sus colecciones en una amplia variedad de formatos.

La biblioteca fomenta el intercambio de recursos entre todas las bibliotecas del campus de la Universidad de Hawaii. Facilita el acceso a sus colecciones a otras instituciones académicas, agencias y proveedores comerciales de información. Electrónicamente la biblioteca está conectada a los recursos de información mundial y contribuye a proporcionarlos en red, así como asistencia y educación en las búsquedas de información.<sup>14</sup>

En conclusión, la misión es la declaración más complicada y difícil de formularse, pero es el indicador de medida para verificar el cumplimiento de un plan estratégico.

## - **Los valores**

---

<sup>13</sup> Thompson, Arthur A. Dirección y administración estratégicas, p. 5

<sup>14</sup> University of Hawaii at Manoa Library A Commitment to Access and Quality. Strategic plan for library services 1996-2000, p.1

El examen de los valores dentro del proceso estratégico determinan lo que se debe o no hacer dentro de la organización, es el modo de conducta que se prefiere que el recurso humano manifieste.

Los valores no son más que las cualidades positivas o negativas, correctas o incorrectas, lo bueno o malo, que influyen en el juicio de las personas y que por lo consiguiente, regulan su conducta social. Son valores: la honestidad, el compromiso, la responsabilidad, el respeto de sí mismo y hacia los demás, la obediencia, la igualdad, el trato justo, la tolerancia, la iniciativa, la tolerancia, la comprensión, etc.

Los valores positivos tienen su origen en los más altos ideales y propician el bienestar, la armonía y la convivencia entre los seres humanos.

En las empresas donde se trabaja por valores se dice que "el verdadero jefe son los valores que ha adoptado la empresa". En ellas se da un valor incomparable a los colaboradores, por encima de todas las cosas.

Existen diferentes tipos de valores como los éticos, estéticos, económicos, sociales, políticos, teóricos, sensitivos, rentables, etc. De los valores y de las actitudes de los colaboradores en una empresa depende todo el éxito de la misma, por cuanto se deben priorizar aquellos que le den sentido al plan, que se conviertan en "una manera de vivir" durante el tiempo de vida del plan, aunque ello también valga para toda la vida de la persona y su relación con los demás.

Una unidad de información podría requerir de sus colaboradores, por ejemplo, los siguientes valores:

## **Valores de la Biblioteca**

### **Éticos**

- Manejar los asuntos de la biblioteca con equidad, integridad y responsabilidad hacia los compañeros, los procesos de trabajo, y los usuarios que son nuestra razón de ser.
- Proporcionar información completa y exacta a los usuarios.
- Proveer liderazgo y practicar los valores dentro y fuera de la comunidad.

### **Sensitivos**

- Definir las necesidades, deseos, gustos y preferencias de información de los usuarios y cumplir con ellos en forma oportuna eficazmente.
- Mostrar respeto con los compañeros de trabajo y sus ideas.

### **Rentables**

- Estimular la iniciativa personal y oportuna hacia el trabajo.
- Hacer aportes que fortalezcan el crecimiento, la imagen y la credibilidad de la biblioteca.

Los valores positivos, que tienen que ver con la ética, los principios, la moral y las buenas costumbres son, en conclusión, todo lo que se requiere de las personas para que el trabajo en equipo sea beneficioso para el ser interno, y para la convivencia armoniosa dentro y fuera de los sistemas de información.

### **Análisis del ambiente externo: identificación de oportunidades y amenazas**

#### **- El análisis externo**

El análisis del ambiente externo se refiere a la tarea de identificar los factores exógenos que actúan o inciden favorable o desfavorablemente en el desempeño de las organizaciones.

Las unidades de información regularmente dependen de una organización mayor y no pueden desligarse de las políticas o procedimientos generales para operar, en este sentido, el análisis no es hacia la misma institución, sino hacia situaciones que puedan poner en riesgo la subsistencia de toda la institución, incluyendo a los departamentos como las unidades de información.

Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los lineamientos económicos que otros países imponen a éste, las relaciones internacionales, los tratados de comercio, los cambios culturales y tecnológicos, los avances científicos, los cambios por desastres naturales nacionales o regionales, son situaciones que afectan las políticas de países, sectores o empresas.

Son ejemplos también del análisis externo las regulaciones que los gobiernos de cada país imponen a los sectores productivos o de servicios, los impuestos, las políticas públicas y las prioridades presupuestarias para determinadas áreas.

#### **- Las Oportunidades**

Las oportunidades son aquellas facilidades que ofrece el medio que no se han explotado como debiera de ser, que se han subvalorado, que no se les ha puesto la debida atención o que se desconoce que existen. Conocerlas hace que las organizaciones se muevan con propiedad para encararlas y convertirlas en fortalezas; este conocimiento ofrece la ventaja de que se tiene cada vez un entendimiento más completo del entorno para actuar con seguridad.

Un ejemplo de oportunidad para una unidad de información podría ser la de establecerse estratégicamente en una comunidad donde los servicios de información no existen, o si existen, no cumplen con su cometido.

#### - **Las amenazas**

Las amenazas son los indicios de que alguna cosa mala, desagradable o perjudicial va a ocurrir. Algunas veces son temores infundados, inevitables o no identificados. Un ejemplo de amenaza para una organización que dependa financieramente de la ayuda de un organismo internacional, es que el mismo ya no quiera o no pueda seguir subvencionándola.

Una amenaza muy evidente para una unidad de información ya establecida que quiera implantar el proceso estratégico podría ser que no exista personal calificado técnica y profesionalmente, ello puede ocasionar que los planes no se lleven a cumplimiento o que su grado de avance no llene las expectativas de los usuarios.

### **Análisis del ambiente interno: identificación de fortalezas y debilidades**

#### **El ambiente interno**

El análisis del ambiente interno de una organización consiste en conocer la situación prevaleciente en la misma organización; es la indagación de la dinámica de organización y funcionamiento; ello comprende las relaciones formales o informales, estatutos, reglamentos, jerarquías, tecnologías de uso actual, situación financiera, políticas implícitas o explícitas, procedimientos, y todo aquello que repercute favorable o desfavorablemente en su desarrollo.

#### - **Las fortalezas**

Son todas aquellas virtudes, fuerzas o defensas que están a favor de una organización para enfrentar el futuro.

La valoración del personal profesional que además sea creativo, innovador, participativo, flexible a los cambios, con espíritu de trabajo en equipo y que acepte los retos, es el recurso más valioso de cualquier empresa, porque sin personal calificado no existirían las organizaciones.

### - **Las debilidades**

La carencia de fuerza, vigor, ánimo, voluntad, son conocidas como debilidades. La resistencia a los cambios, las actitudes pasivas, negativas, conformistas, la falta de visión, autoestima y acomodamiento, arrastran a las organizaciones hacia su aniquilación.

En una unidad de información una debilidad podría ser la no valoración por parte de los altos funcionarios con relación a la capacitación, actualización y desarrollo individual del personal; en cuanto a los servicios, se podría pensar que una debilidad es no saber interpretar una demanda y por lo consiguiente dar respuestas parciales, nada efectivas.

Los dirigentes de las unidades de información, por la naturaleza de su posición, están llamados constantemente a agudizar sus sentidos, para indagar, observar, analizar, sintetizar, dar pasos seguros y firmes en su gestión.

## **Establecimiento de objetivos y estrategias**

### - **Objetivos**

Se entiende por objetivos a las declaraciones formales de individuos, grupos u organizaciones, con relación a los resultados que se desean alcanzar, mediante acciones planificadas. Tradicionalmente los objetivos eran fijados por los jefes o administradores de las organizaciones, actualmente son fijados conjuntamente por los miembros de la organización, quienes asumen un papel activo y comprometido en el logro de los mismos, ejemplo de ello es la administración por objetivos o por resultados.

“El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Thompson, Arthur A. *Op. cit.*, p.4

No existe una clara definición entre los autores sobre lo que son los objetivos y las metas. Koontz y O'Donnell, Reyes Ponce, y Robbins, señalan que objetivos y metas se usan indistintamente; sin embargo, por razón de exposición didáctica es conveniente hacer una diferenciación. McClure señala al respecto que:

“Los objetivos son propósitos a corto plazo y describen los resultados que deben conseguirse en un período de tiempo concreto”, mientras que las metas “son propósitos generales, amplios y a largo plazo que describen una condición deseada o futura hacia la cual se avanzará durante los próximos 3 ó 5 años”.<sup>16</sup>

Un ejemplo de metas y objetivos podría ser el siguiente:

**Proyecto: Programa de Capacitación, Promoción y Actualización del Personal de Biblioteca**

**Meta**

Usar al máximo las habilidades y destrezas del personal de la biblioteca y proporcionarle la oportunidad de capacitarse continuamente para explotar su potencial y contribuir a elevar la calidad de los servicios que ofrece la biblioteca.

**Objetivos**

1. Lograr que por lo menos un miembro de la biblioteca asista anualmente a un programa de capacitación en el exterior para fortalecer uno o más proyectos.
2. Evaluar anualmente el desempeño del personal para ubicarlo en puestos donde sea eficiente.

Para propósitos de este trabajo se utilizarán los términos indistintamente, tal como lo señalan los autores ya mencionados.

Los objetivos generalmente contemplan propósitos de corto, mediano y largo plazo, pero tradicionalmente existen los de carácter permanente. Estos objetivos que se llamarán “declarados”, son los que aparecen en forma constante en documentos como estatutos, reglamentos y guías de asociaciones, incluyendo de unidades de información. Pareciera que esos objetivos están oficializados de por vida, para que el público los crea, aunque a nivel interno, por la dinámica que se maneja, estos hayan variado. Esta clase de objetivos no interesa en el enfoque estratégico.

---

<sup>16</sup> Manual de planificación para bibliotecas. p. 92

Para determinar objetivos hay que tener la certeza de la fuente de donde emanan; suele ocurrir, a veces, que son simples deseos de una persona en lo particular, y no de un grupo o institución.

Jerarquizar los objetivos ayuda a aclarar el pensamiento sobre las acciones prioritarias. Reyes Ponce ofrece la siguiente clasificación:

Individuales y colectivos: por ejemplo, objetivos del empresario y de la empresa.

Generales y particulares: podrían ser los de una institución y los de cada departamento o área.

Básicos, secundarios y colaterales: en esta clasificación hay que tener agudeza para diferenciar los objetivos principales de los que no son tan importantes. Los objetivos colaterales se refieren a aquellos que surgen espontáneamente cuando se trabaja en los secundarios.

A corto y a largo plazo: se diferencian por el espacio de tiempo en que se planifican.<sup>17</sup>

## - Estrategias

Las estrategias son planes que consisten en disponer de todos los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos; sumar a las acciones ya realizadas los nuevos enfoques y acciones que tendrán lugar en el futuro, dentro del marco del plan a largo plazo, los planes derivados y segmentados (operativos anuales).

“La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos y para luchar por la misión de la organización”<sup>18</sup>.

Las estrategias se desarrollan con base en los recursos individuales tales como la intuición, voluntad, tenacidad, experiencia, capacidad de negociación, persuasión, etc., en una palabra, "liderazgo". Estas cualidades personales entran en el campo de acción paralelas con los objetivos, misión, y el conocimiento del entorno.

Los rasgos de personalidad de los líderes pueden variar. Se puede ser intrépido, emprendedor, tímido, adaptativo, o quizá muy cauteloso; ninguno de estos rasgos por sí solo es efectivo, lo ideal es tener algo de cada uno de esos tipos de personalidad, para saber obtener el mejor provecho cuando sea necesario y conveniente. El liderazgo estratégico es situacional.

---

<sup>17</sup> Reyes Ponce, Agustín, *Op. cit.*, p. 184

<sup>18</sup> Thompson, Arthur. *Op cit.*, p. 1034

Las personas que tienen un pensamiento de empresario “...se acercan a la estrategia con la orientación de buscar en primer término las oportunidades que ellos puedan explotar. Los administradores burocráticos se acercan a la estrategia con la orientación de determinar primero la disponibilidad de sus recursos”<sup>19</sup>

Las estrategias se implantan después de haber analizado las contingencias del plan. Si se preveen problemas que puedan obstaculizar la marcha del plan, se meditan las mejores tácticas para vencer los obstáculos.

Thompson<sup>20</sup> apunta que para implantar estrategias hay que considerar aspectos directivos como los siguientes:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen su conducta para adaptarse a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia.
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia .
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.

Las estrategias pueden desarrollarse dependiendo de las líneas de productos o servicios de una empresa o a cuestiones de tipo administrativo, de finanzas, mercadeo, competencia, posición, especialización, etc.

Existen cuatro fuentes de personalidad del estratega:

**El estrategia maestro:** que refleja las ambiciones, valores, ética, visión y filosofías del administrador.

**El enfoque de delegación:** donde se deja que la estrategia la despliegue el equipo de colaboradores.

**El estrategia colaborador:** el administrador y sus colaboradores la diseñan en conjunto.

**El enfoque del campeón:** donde el administrador alienta a los colaboradores a poner en práctica su inteligencia, a diseñar y desplegar personalmente la estrategia.

---

<sup>19</sup> Robbins, Stephen. *Op cit.*, p. 245

<sup>20</sup> Thompson, Arthur. *Op cit.*, p 1123

Ninguna de estas fuentes es la mejor, todas tienen sus puntos fuertes y débiles, todo depende de cuán bien se maneje el enfoque y el criterio de las personas que las pongan en marcha.

La PE define algunos tipos de estrategias generales para una organización. Para una unidad de información se puede aplicar como sigue:

- **De crecimiento:** significa aumentar el nivel de operaciones. En las unidades de información sería el incremento de las colecciones en calidad y cantidad suficientes; desarrollar nuevas secciones; diseño de nuevos servicios.
- **De estabilidad:** se caracteriza por la ausencia de cambios, ejemplo, seguir ofreciendo los mismos servicios y productos. Aunque no haya crecimiento, si pueden haber mejoras.
- **De contracción:** es limitar el crecimiento, como reducir la oferta de nuevas colecciones por restricciones presupuestarias.

### **Revalorización del proceso**

Revalorizar el proceso de la PE es evaluar todo el proceso que ha llevado el plan para realizar los ajustes, de modo que las acciones sean realistas. Puede ser que haya necesidad de reenfocar la misión, ampliar o reducir los objetivos, modificar la estrategia o cambiarla por una mejor, o que debido a un mejor conocimiento del entorno deban reenfocarse algunos aspectos que no se habían analizado. Este proceso de evaluación es continuo a lo largo de la vigencia del plan.

“La tarea de evaluar el resultado y de iniciar ajustes correctivos es el principio y el fin del ciclo de la [planeación] estratégica”<sup>21</sup>

## **3. Marco Metodológico**

### **3.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida el enfoque estratégico se incorpora a la planeación tradicional de los centros de documentación de la ciudad de Guatemala.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p.13

### **3.2 Objetivos específicos**

- Realizar una síntesis bibliográfica del proceso de planeación formal y planeación estratégica, aplicable a las unidades de información .
- Realizar un análisis comparativo entre los elementos del proceso de la planificación tradicional y el enfoque estratégico, aplicado a los centros de documentación.
- Elaborar una guía como propuesta para la puesta en marcha de planes estratégicos y operativos en las unidades de información.

### **3.3 Definición de las variables**

#### **- Planeación formal**

Se entiende por planeación formal en las unidades de información al conjunto de objetivos, actividades y recursos plasmados en un plan de trabajo para determinado tiempo, regularmente un año.

#### **- Planeación estratégica**

Se entiende por planeación estratégica en las unidades de información al conjunto de objetivos, actividades y recursos, considerando el ambiente interno y externo, mediante un plan de trabajo a largo plazo (5 años) y seccionado en planes derivados, llamados planes operativos (1 año).

### **3.4 Tipo de investigación**

El estudio que se presenta es de tipo descriptivo, en el que se hace una asociación de variables entre los dos enfoques del proceso de la planeación.

### **3.5 Sujetos de investigación**

Los sujetos de la investigación fueron dirigentes de los centros de documentación, de sexo femenino en su mayoría, en los puestos de director, jefe, coordinador y encargado.

### **3.6 Población y muestra**

La población total de los centros de documentación se conformó por 35 unidades, información extraída del directorio nacional de unidades de información del Instituto Nacional de Estadística al 31 de Septiembre de 1998.

En las 35 unidades clasificadas en el directorio como centros de documentación, de información o de referencia, se hicieron las indagaciones, para determinar si estaban en funcionamiento pleno; con esos datos se seleccionaron aquellas unidades con categoría de centros de documentación. La muestra se conformó con 12 unidades, dos de las cuales se excluyeron porque fue imposible obtener la información.

Los 10 centros de documentación de la muestra pertenecen al sector oficial, privado, organizaciones no gubernamentales, autónomas, semiautónomas e internacionales, que operan en el distrito metropolitano.

### **3.7 Instrumento de recopilación de datos**

La técnica desarrollada lo constituyó un cuestionario con preguntas cerradas con el que se indagó sobre la existencia de la planeación formal y el proceso de PE, aplicada o no en cada unidad.

Para evitar incongruencias con las respuestas, al cuestionario se le adjuntó una guía de orientación.

### **3.8 Procesamiento de la información**

La información obtenida se organizó y tabuló en forma manual en un cuadro de trabajo. De este cuadro se derivaron las respuestas por bloques de información mediante el sistema de porcentajes.

## **4. Análisis e interpretación de resultados**

Con los datos de los cuestionarios provenientes de los 10 dirigentes de los centros de documentación encuestados se obtuvo la siguiente información:

### **Información general**

#### **Ubicación geográfica de las unidades de información**

El 60% de los centros se encuentran ubicados en la zona 12, en el campus central de la Universidad de San Carlos de Guatemala; 20% en la zona 9; 10% en la zona 1, y 10% en la zona 5.

### **Puesto de los dirigentes**

El 80% de los dirigentes ocupan el puesto de jefe de la unidad de información; el 20% de encargados.

### **Sexo de los dirigentes**

El 90% de las unidades tienen como dirigentes a personal de sexo femenino.

### **Categoría institucional**

El 60% de las unidades pertenecen a una entidad autónoma; el 10% a una institución pública; 10% a una entidad semiautónoma; 10% a una privada, y 10% a un organismo internacional.

### **Tipo de unidad de información**

El 60% de las unidades se clasifican en la categoría de centros de documentación; el 40% es de tipo mixto, es decir, funciona como biblioteca y centro de documentación.

## **Escolaridad**

### **Grado académico de los dirigentes**

El 40% de las dirigentes tienen el título de Bibliotecario General; el 30% tiene el grado de licenciatura en Bibliotecología; el 30% no posee estudios formales en el área.

### **Años de laborar en la misma unidad de información**

La experiencia de años en laborar en la misma unidad de información es la siguiente:

1-5 años	20%
6-10 años	20%
11-15 años	20%
16-20 años	20%
21-25 años	20%

## **Años de laborar en otras unidades de información**

El 40% de los dirigentes no ha tenido experiencia laboral en otras unidades de información; 30% tiene de 1 a 5 años; 20% de 11 a 15 años y 10% de 6 a 10 años, como se puede observar en la siguiente tabla:

0	años	40%
1-5	años	30%
6-10	años	10%
11-15	años	20%

## **Planeación formal**

### **Plan de trabajo escrito y vigencia temporal**

El 100% de las unidades de información cuenta con un plan formal de trabajo por escrito.

El 70% de los planes abarca un año; 10% tres años; 10% cinco años y el otro 10% más de cinco años.

### **Cumplimiento del plan y periodicidad de verificación**

El 80% de los dirigentes revisa sus planes de acuerdo con una programación; el 20% no contestó.

El 70% de los encuestados revisa el cumplimiento de los planes una vez por año; el 20% lo hace mensualmente; el 10% no contestó. Se infiere que al no hacerse las revisiones del plan de una manera constante, no se puede determinar el grado de avance o estancamiento de las actividades, por cuanto tampoco se pueden realizar los ajustes necesarios.

### **Guía de planificación**

El 60% informa que siempre cuenta con una guía de la institución para realizar sus planes; 20% algunas veces y 20% casi nunca cuenta con dicho instrumento.

### **Elementos de un plan**

El 100% de los encuestados está de acuerdo con que los objetivos, metas, actividades, políticas, recursos humanos, materiales y presupuestarios son elementos que podrían formar parte de un plan de trabajo.

### **Colaboradores con conocimiento claro de los objetivos**

El 50% de los encuestados informa que todos sus colaboradores tienen claros los objetivos de los planes, mientras que el otro 50% no. Es posible que en la mitad de los centros los dirigentes no involucren a sus colaboradores en la formulación del plan y que por consiguiente, al ponerlo en marcha, tampoco lo den a conocer.

### **Planeación estratégica**

El 60% de los dirigentes informa que siempre trabaja con el enfoque estratégico; 30 % nunca lo ha aplicado, y 10% lo aplica algunas veces.

Del 60% existen dos unidades que posiblemente trabajen con el enfoque estratégico, una de éstas sigue un plan derivado de uno mayor, o sea, el institucional; la otra unidad, posee un plan propio desarrollado en la misma unidad.

Es posible que por la moda del término "planeación estratégica", la mayor parte de dirigentes de centros de documentación creen que está dentro del esquema formal de esta corriente, que engloba aspectos teóricos, metodológicos, de capacidad y personalidad.

### **Ambiente externo**

El 60% de los dirigentes afirma que siempre toma en cuenta los elementos del ambiente externo (políticas, tecnología, oportunidades), para mejorar sus procesos de trabajo; 30% a veces y 10% no contestó.

### **Logros de otras unidades de información y su incorporación a la propia**

El 80 % de los dirigentes está consciente de los avances de otras unidades de información semejantes; 20% no contestó.

Aunque el 80% sí sabe del desarrollo de otras unidades de información, sólo el 20% aplica en la propia los beneficios logrados por aquellas.

Cabe resaltar que las dos unidades que informan del aprovechamiento de los logros de otras unidades semejantes pertenecen al sector salud. Es

posible que las condiciones que prevalecen en dicho sector a nivel mundial, obligue a las unidades a tener mejoras constantes.

### **Elementos de la planeación estratégica**

Todos los dirigentes afirman que los elementos de la planeación estratégica propuestos (amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades, misión, objetivos, políticas, estrategias, evaluación), son funcionales al momento de diseñar un plan.

## **5. Guía de planeación estratégica**

Todo proceso de planeación estratégica requiere considerar cuidadosamente ciertos elementos para definir y lograr los objetivos propuestos en un plan. En el proceso se define la visión, la misión y los valores que enmarcarán el accionar, así como el diagnóstico del ambiente interno y externo de la unidad de información, que contribuyen o pueden perjudicar la marcha del plan.

Para el líder conductor del grupo que trabajará en el diseño de un plan se le sugiere el siguiente modelo, el cual se basa en tres etapas:

- 5.1. **Abordar la técnica del FODA con su equipo de trabajo.** FODA es el acrónimo que significa fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. El FODA sirve para diagnosticar el ambiente interno y externo a la unidad de información. A continuación se proporciona una explicación sucinta:

**Fortalezas**, son todas aquellas fuerzas que están presentes y pueden contribuir exitosamente en la marcha de un plan.

**Oportunidades**, son las situaciones grandes o pequeñas que se presentan y que se deben tomar y aprovechar en el logro de los objetivos de un plan.

**Debilidades**, son los puntos críticos que están presentes y que obstaculizan o pueden detener las acciones del plan.

**Amenazas**, son las fuerzas externas, institucionales, nacionales y del exterior que deben visualizarse y considerarse para la elaboración de un plan.

La realización del FODA requiere que se tenga el conocimiento de dos aspectos: cómo operan los grupos de trabajo y la técnica que se utilizará para diagnosticar el ambiente.

Dave y Young<sup>22</sup> identificaron 12 características de los equipos de trabajo que los motivan a mejorar su capacidad y calidad de producción, si son cultivadas, pero que frenan el desarrollo de sus miembros si son descuidadas. Por considerarse de importancia para el líder conductor de un plan estratégico se incluyen en este apartado:

- **Liderazgo del equipo:** El líder del grupo debe dedicar tiempo para construirlo y compartir la administración con los demás.
- **Membresía calificada:** Cada miembro del equipo es capaz, diestro y motivado para darle al grupo un balance adecuado.
- **Suficiente compromiso del grupo:** Cada miembro tiene un compromiso personal con los objetivos del plan, dedican energía y tiempo para apoyarse unos a otros y tienen sensación de pertenencia.
- **Clima y ambiente constructivos:** Los miembros crean un clima relajado, de sinceridad, abiertos y seguros para tomar riesgos.
- **Orientación efectiva a la obtención de logros:** Los objetivos son claros para cada miembro, los que perciben como valiosos e importantes. Se imponen metas retadoras y su energía la dirigen hacia la obtención de resultados.
- **Roles y funciones desarrolladas en la organización:** El equipo contribuye al plan estratégico y operativo: cada uno tiene un papel productivo específico.
- **Métodos de trabajo efectivos:** El equipo desarrolla caminos para resolver problemas, basados en el proceso científico.
- **Organización adecuada del equipo:** Las posiciones están bien demarcadas, así como los procesos administrativos que apoyan el trabajo en grupo.

---

<sup>22</sup> Dave, Francis. Improving work groups, p. 75-76

- **Crítica constructiva:** Se examinan las debilidades, los errores individuales y grupales, sin ataques personales, sin juicios de valor ni señalamientos. Se atacan los problemas, no las personas.
- **Adecuado desarrollo individual.** La capacitación y actualización son deliberadas a cada miembro del equipo o al equipo entero. Cada colaborador está en la capacidad de contribuir significativamente al desarrollo de los planes.
- **Capacidad creativa:** Cada miembro puede ser creativo por medio de la interacción con los demás. Se recompensan los riesgos de ideas innovadoras y se llevan a la acción, con el apoyo de su equipo o de otros grupos.
- **Relaciones intergrupo positivas:** Las relaciones con otros grupos y/o equipos para lograr un contacto personal son abiertas, para identificar problemas y conseguir mejores resultados por medio de la cooperación. Se estimula que los individuos hagan contacto y trabajen con miembros de otros equipos.

Existen muchas dinámicas de grupos, entre las que se puede escoger alguna para lograr la información deseada, se sugiere la combinación de la tormenta de ideas con otra adecuada. Mendoza Núñez define la tormenta de ideas de la siguiente manera:

"un grupo de personas, organizadas por el [facilitador], emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de ideas o formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado"<sup>23</sup>.

La desventaja de la técnica es que la información recibida no refleja las necesidades individuales, regularmente lo que se manifiesta son opiniones del entorno, que no tienen que ver con las necesidades más profundas que tienen que aflorar. El conductor debe ser muy hábil para buscar alguna forma de obtener información real sobre los aspectos que se desean analizar.

5.2 **Considerar los elementos propios del enfoque estratégico.** Esta tarea requiere de la participación de todos los colaboradores. Los elementos de esta metodología se resumen a continuación:

**Visión,** es el marco referencial en el que se actuará dentro de los próximos años.

---

<sup>23</sup> Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para detectar necesidades de capacitación y desarrollo, p. 79

**Misión**, es definir lo que se es y lo que se va a ser. Es el compromiso por adelantado de las acciones que se desarrollarán en el futuro. Es ideal fijar la misión en lugares visibles.

**Valores**, son las cualidades positivas que regirán el comportamiento de los encargados de cumplir con el plan. Los valores deben ser declarados y fijados en todos los lugares visibles posibles.

**Estrategias**, es el uso de todas las fuerzas internas de la personalidad de los individuos y los recursos externos que empleará para lograr los objetivos.

- 5.3. **Elaborar el plan estratégico y el plan operativo.** Como resultado del análisis de los aspectos del ambiente interno y externo del entorno surge el plan, que no es más que la presentación en forma sintética de las acciones a desarrollar. En el plan se incluyen datos como los siguientes: objetivos/metas, nombre de proyectos, programas, actividades, indicadores de éxito, responsables, fechas de inicio y final, recursos a emplearse.

Existen diversos términos para nombrar o etiquetar inequívocamente lo que se persigue. En el modelo que se presenta, se definen los siguientes:

**Indicador de éxito:** son los resultados que demuestran el logro de un objetivo a un nivel específico. De cada objetivo pueden derivarse varios indicadores medibles, cuantificables y evidenciables. Por ejemplo, si el objetivo es "Estructurar el sistema de bibliotecas universitarias", el indicador de éxito, como producto, podría ser el proyecto.

**Situación actual:** se refiere al grado de avance en términos porcentuales de lo que se ha realizado en un programa, proyecto, o subproyecto, objetivo etc.

**Brecha:** relacionado con la situación actual, es lo que hace falta concluir, en términos porcentuales.

**Responsables:** son las personas que se harán cargo de ejecutar el proyecto, etc.

**Fechas:** la fecha que inicia el trabajo y la fecha en que concluirá. De ser posible, que incluya día, mes y año. Este es un indicador de utilidad para evaluar el cumplimiento en las entregas.

**Recursos:** son los insumos que se emplearán para llevar a cabo el plan. Se puede incluir personal por contrato y a destajo, por lo que debe ser específico. En la columna de recursos financieros, se

especifica el equipo, mobiliario, adquisiciones, suscripciones, materiales de oficina, etc., con sus respectivas cantidades.

Para realizar los planes derivados, anuales u operativos se considera el mismo cuadro, con la variante de que en la columna de objetivos se puede poner "actividades".

Es conveniente hacer la siguiente aclaración: en el cuadro mayor, o sea, en el plan estratégico sólo se ponen los grandes lineamientos, así como los recursos a *grosso* modo y es en el plan anual (operativo, seccionado) donde se colocan específicamente todos los requerimientos para cumplir los objetivos.

A continuación se presenta el cuadro modelo.

## **Ejemplo de un plan estratégico**

### **SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA SIBUSAC**

#### **Introducción**

El Sistema de Bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala - SIBUSAC- se aprueba mediante Acuerdo de Rectoría No. 717-98, del 17 de junio de 1998, con los objetivos siguientes: apoyar el proceso enseñanza-aprendizaje, fortalecer la investigación, compartir recursos, unificar el desarrollo tecnológico y la interconexión en línea entre las unidades de información (bibliotecas y centros de documentación).

En épocas anteriores se hicieron esfuerzos por integrar a las unidades de información con objetivos acordes al momento histórico de las necesidades de integración. En 1990 se crea la Comisión de Información Científica, mediante el Acuerdo de Rectoría No. 463-90 que propone, en 1991, el proyecto de la red automatizada de información. No se conocen los resultados de tal iniciativa; en 1993 la Coordinadora General de Planificación presentó el documento "Sistema general de información USAC", el cual no llegó a operativizarse.

En 1997 se reunieron algunos dirigentes de unidades de información y como resultado, se elaboró en 1998, un "Anteproyecto para equipar a los centros de información" y otro sobre la "Operacionalización del sistema informativo", los cuales tampoco tuvieron repercusión.

Debido a que las unidades de información tienen necesidad de integrarse para compartir y racionalizar sus recursos, contar con tecnologías de punta, integrar a su personal, normalizar procesos y desarrollar un programa continuo de capacitación; en esta nueva época, se ha elaborado un plan estratégico, el cual sintetiza las inquietudes que se han manifestado a través de los años, con el fin último de servir eficaz y eficientemente los requerimientos de información de la comunidad universitaria, en un contexto de globalización.

El plan que se presenta pretende convertir las debilidades detectadas en las unidades de información, en fortalezas en el mediano plazo y aprovechar las oportunidades que por alguna razón no se han visualizado y que pueden servir para fortalecer los servicios de información.

Para el presente quinquenio (2000-2005) se señalan cinco grandes objetivos o metas, las que deberán cumplirse con información que sirva de base para la gestión y toma de decisiones en el seno del SIBUSAC y para proponer a las autoridades de la Univesidad, que los incorpore a los objetivos, políticas y fines de la misma.

El plan tiene prevista la conformación de equipos de trabajo comprometidos con el logro de resultados, de acuerdo con los objetivos que se han priorizado, por lo que cada grupo definirá las actividades, políticas, estrategias y tácticas, fechas de inicio y final, así como los recursos que requerirá cada objetivo para su logro.

Guatemala, 11 de Agosto del 2000  
RH

## **F O D A DEL SIBUSAC**

### **DEBILIDADES**

- Falta de personal
- No existe un programa de capacitación y actualización permanente para el personal de las unidades de información
- Plazas poco atractivas para el personal externo
- Personal desempeñando atribuciones que no corresponden a las plazas
- Acomodamiento del personal
- Falta de trabajo en equipo
- Falta de valores en el desempeño del trabajo
- Poca participación del personal docente en la selección de fuentes y recursos para el proceso enseñanza-aprendizaje
- No existe trabajo cooperativo entre bibliotecas
- Carencia de insumos de trabajo
- Ausencia de autonomía de los presupuestos para libros y revistas
- Ausencia de normalización de procesos y procedimientos de trabajo
- Duplicidad en las compras

### **FORTALEZAS**

- Infraestructura mínima (personal, presupuestos de compras materiales bibliográficos, colecciones, equipo, espacio físico)
- Creación del SIBUSAC (Acuerdo de Rectoría no. 717-98, 17 de Junio)

## **AMENAZAS**

- Desconocimiento de las autoridades en administración y desarrollo de unidades de información
- Fuga de materiales
- Mutilación de materiales
- Crecimiento de la población estudiantil
- Alto costo de materiales
- Programas y equipos de rápida obsolescencia
- Ausencia de un proyecto de unidades de información a futuro
- Creación de unidades de información periféricas
- Actitud de servicio poco favorable

## **OPORTUNIDADES**

- Afiliación a instituciones internacionales de Bibliotecología y Ciencias de la Información
- Implementación de mejoras administrativas, de procesos y servicios
- Credibilidad ante la comunidad de usuarios
- Conocimiento y aplicación de las leyes, estatutos y demás reglamentos de la Universidad
- Acceso a tecnologías de punta en el campo de la información
- Generar fondos para la autofinanciación de actividades específicas
- Aunar esfuerzos para centralizar información de tipo intelectual generada por la Universidad y por otros sectores guatemaltecos (Depósito Legal)
- Fortalecimiento mediante estructura legal del SIBUSAC
- Cooperación técnica externa

- Acceso a bases de datos remotas
- Préstamos interbibliotecarios
- Catalogación cooperativa
- Creación de programas de educación de usuarios
- Creación de equipos de trabajo

## **VISIÓN**

Debido a la rápida expansión mundial del conocimiento y la información en sus diferentes formas de presentación y uso, es necesario establecer vínculos entre las unidades de información de la Universidad de San Carlos, para racionalizar sus recursos en cuanto a la selección, captura, adquisición, análisis, organización, clasificación, conservación, preservación, difusión y promoción.

Creemos que las unidades de información deben contribuir significativamente en la formación de profesionales e investigadores de calidad, por cuanto su personal deberá desempeñarse con una actitud de servicio responsable, pronta y efectiva hacia adentro de la unidad y hacia los usuarios de la información.

Confiamos en que la Universidad contará con un sistema bibliotecario sólido y efectivo, cuyos acervos bibliográficos se consulten en línea, de manera local y remota.

Mediante el establecimiento de convenios de cooperación con otras instituciones se logrará mejorar la oferta de información y el desarrollo del personal en forma constante, a través de programas de capacitación, actualización y desarrollo personal.

## **MISIÓN**

Nuestra misión es fortalecer el desarrollo de todas las unidades de información que conforman el Sistema Bibliotecario de la Universidad de San Carlos de Guatemala -SIBUSAC -, para responder a las demandas de información de la comunidad universitaria en forma oportuna, eficaz y contribuir al mejoramiento de la calidad académica, la investigación, docencia y extensión.

## **VALORES**

### **Éticos**

- Manejar los asuntos de las unidades de información con equidad, integridad y responsabilidad, hacia nuestros compañeros de trabajo y nuestros usuarios .
- Proporcionar información completa y exacta a nuestros usuarios.
- Proveer liderazgo y practicar nuestros valores dentro y fuera de la comunidad universitaria.

### **Sensitivos**

- Definir las necesidades, deseos, gustos y preferencias de información de los usuarios y cumplir con ellos en forma responsable y oportuna.
- Mostrar respeto por los compañeros de trabajo y sus ideas.

### **Rentables**

- Estimular la iniciativa personal y oportuna en el trabajo.
- Hacer aportes que fortalezcan el crecimiento, imagen y credibilidad de la unidad de información.

## Conclusiones

1. El enfoque o metodología estratégica, es una manera de organizar y ejercitar la voluntad, inteligencia, creatividad e iniciativa de las personas e instituciones en el examen autocrítico y multifacético de los problemas que enfrentan en forma constante y adecuar el rumbo de acción en un medio ambiente incierto, por los cambios que introducen los conglomerados humanos en las diferentes esferas en que se mueven.

En el mundo competitivo actual es necesario que las unidades de información cuenten con dirigentes líderes, que enfrenten los retos con sentido común, responsabilidad, tenacidad y espíritu de trabajo interdependiente. Se debe tener visión continua del futuro para enfrentar los retos de la globalización.

2. Los resultados de las encuestas a dirigentes de unidades de información indican que la planificación que realiza la mayor parte es la tradicional (70%). Los planes siguen siendo anuales; no existe una visión de futuro de los objetivos o metas a mediano o largo plazo.
3. Aunque un plan es un instrumento de control y guía para determinar el grado de avance o retroceso de las actividades para realizar los ajustes necesarios, cuya revisión debe ser periódica, los dirigentes la realizan una vez al año.
4. En los planes no hay pleno conocimiento por parte del personal en el diseño y ejecución; puede ser que esta situación que no hace eco en la conciencia de cada colaborador sea un obstáculo para lograr los objetivos. Por la misma razón también se dejaría de cumplir otros planes derivados como los de procedimientos, políticas, normas, reglas. Es necesario insistir en lo ventajoso que tiene el trabajo en equipo, porque sólo de esta manera se pueden alcanzar objetivos comunes.
5. La mayor parte de los dirigentes no aplica la planeación estratégica, aunque el 60% lo afirma. Es posible, que debido a la moda del término, crean que operan con dicho enfoque.
6. Las unidades de información aún siguen trabajando aisladas unas de otras. Al 80% no le interesa lo que hacen las demás. Con relaciones interdependientes se podría lograr mucho más que a nivel individual; se podría tener acceso a potenciales de otras personas, establecer alianzas estratégicas para compartir recursos, definir políticas, evitar duplicidad de esfuerzos, compartir experiencias útiles y de aplicación, actuar y luchar en grupo con objetivos comunes, etc.

## Recomendaciones

1. Que los dirigentes de las unidades de información se amparen en aspectos teóricos y metodológicos para diseñar y ejecutar los planes de trabajo en coparticipación de sus colaboradores. La teoría es un punto de referencia de criterios valiosos que orientan el juicio personal para la toma de decisiones.
2. Que los dirigentes involucren a los colaboradores en todos los proyectos y actividades de la unidad de información. Lograr la participación y corresponsabilidad es el primer paso que une al grupo en la consecución de objetivos comunes. Para integrar un equipo de trabajo efectivo se requiere de un trato justo, equitativo, de igualdad, respeto y tolerancia para cada miembro.
3. En la época actual es necesario que los dirigentes de unidades de información vean a sus bibliotecas o centros de documentación como "empresas sociales", en las que los servicios sean efectivos y eficaces para los clientes/usuarios, en un ambiente agradable y cómodo, así como de bienestar y crecimiento intelectual para los colaboradores. Para el mejoramiento continuo, se sugiere la lectura y estudio por lo menos de libros, como los que aparecen en la bibliografía del presente trabajo.
4. Es recomendable formar círculos de estudio y discusión entre los colaboradores sobre temas de interés para la unidad de información para lograr un aprendizaje y comportamiento crítico, constructivo, liberador y de aplicación en los lugares de trabajo.

## Bibliografía consultada

- Ackoff, Louis F. -- *Un concepto de planeación de empresas*. -- México : Limusa, 1984. -- 230 p.
- Albert, Kenneth J. -- *Biblioteca de administración estratégica* / Kenneth J. Albert, H. W. Allen Sweeny, Robert Rachlin. -- México : McGraw-Hill, 1987. -- 5 t.
- Aldana Valdez, Eduardo. -- *Planeamiento universitario*. -- Colombia : Universidad de los Andes, 1996. -- 82 p.
- Aubuchon, Norbert. -- *Anatomía de la persuasión*. -- México : McGraw-Hill, 1999. -- 191 p.
- Blanchard, Ken. -- *Administración por valores : cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos* / Ken Blanchard y Michael O'Connor. -- Colombia : Norma, 1997. -- 150 p.
- Brown, Warren B. -- *Teoría de la organización y la administración : enfoque integral*. -- México : Limusa, 1983. -- 302 p.
- Chile. Ministerio de Hacienda, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. -- *Planificación estratégica en los servicios públicos* [Archivo de Internet]. -- [Chile : el Ministerio, 2 de marzo 1998]. -- [Http://www.modernización.cl/comité/guías](http://www.modernización.cl/comité/guías)
- Covey, Stephen R. -- *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva : la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. -- Barcelona : Paidós, 1997. -- 382 p.
- Dave, Francis. -- *Improving work groups : a practical manual for team building* / Francis Dave, Don Young. -- San Diego, CA : University Associates, 1979. -- 450 p.
- Del Aguila, Silvia. -- *Planificación estratégica, un índice para el éxito*. -- Guatemala : Asesoría Integral, 1995. -- 16 p.
- Evans, G. Edward. -- *Técnicas de administración para bibliotecarios*. -- México : Universidad Autónoma de México, 1988. -- 317 p.
- Guatemala. Comisión de Acompañamiento de los Acuerdos de Paz. -- *Pacto*

- fiscal para un futuro con paz y desarrollo.* -- Guatemala : Prensa Libre, 2000. -- 20 p.
- Horovitz, Jaques. -- *La calidad del servicio a la conquista del cliente.* -- España : McGraw-Hill, 1991. -- 105 p.
- Instituto de Ciencias de la Conducta. -- *Planificación estratégica aplicada.* -- Guatemala : El Instituto, 1995. -- 50p.
- Koontz, Harold. -- *Administración : una perspectiva global /* Harold Koontz y Heinz Wehrich. -- 11a ed. -- México : McGraw-Hill, 1998. -- 824 p.
- The Manager' s Electronic Resource Center. -- *Manual del administrador de planificación familiar* [Archivo de Internet]. -- [Estados Unidos : ERC, 24 de julio 2000 ]. -- [Http://erc.msh.org](http://erc.msh.org)
- McNamara, Carter. -- *Strategic planning (in nonprofit or to-profit organizations/* [Archivo de Internet]. -- [Estados Unidos : MAPIN, 24 de julio 2000]. -- [Www.mapin.org](http://www.mapin.org).
- Manual de planificación para bibliotecas : sistemas y procedimientos /* Charles R. McClure... [et al.]. -- Madrid : Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Pirámide, 1991. -- 160 p.
- Mendoza Núñez, Alejandro. -- *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.* -- México : Trillas, 1998. -- 175 p.
- Payne, Adrian. -- *La esencia de la mercadotecnia de servicios .* -- México : Prentice-Hall, 1996. -- 252 p.
- Peón Pérez, Jaime Luis. -- *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación.* -- Madrid : Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Musicólogos y Documentalistas, 1994. -- 54 p.
- Reyes Ponce, Agustín. -- *Administración de empresas : teoría y práctica.* -- México : Limusa, Noriega, 1996. -- 188 p.
- Robbins, Stephen P. -- *Administración : teoría y práctica.* -- México : Prentice-Hall, 1994. -- 560 p.
- Steiner George A. -- *Planeación estratégica : lo que todo director debe saber .* -- México : CECSA, 1983. -- 366 p.
- Thompson, Arthur A. -- *Dirección y administración estratégicas : conceptos,*

*casos y lecturas* / Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. -- México : McGraw-Hill, 1998. -- 1034 p.

University of Hawaii at Manoa Library. A Commitment to Access and Quality. -- *Strategic plan for library services 1996-2000*. -- Honolulu : La Universidad, 1996. -- 5 p.

## Cuestionario

sobre el proceso de planeación formal y su relación con el enfoque de planeación formal estratégica, de los centros de documentación del distrito central de la ciudad de Guatemala.

### Presentación

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información, por parte de los directores de centros de documentación e Información, sobre el proceso de planificación tradicional y la planificación estratégica en la unidad que dirigen; los datos servirán para realizar el trabajo de tesis de Bibliotecología denominado Planeación Estratégica, aplicada en unidades de información.

El autor agradece la colaboración para realizar con éxito la investigación.

### I Datos generales

1. Zona geográfica o ubicación \_\_\_\_\_
2. Nombre del puesto del entrevista \_\_\_\_\_
3. Sexo del entrevistado: F\_\_\_ M\_\_\_
4. Categoría de la institución de la que depende la unidad de información:  
Pública\_\_ Privada\_\_ ONG\_\_ Autónoma\_\_ Internacional\_\_ Regional\_\_
5. Tipo de unidad de información:
6. Biblioteca \_\_\_\_ Centro de Documentación \_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

### II Escolaridad

1. Grado académico o último grado cursado \_\_\_\_\_
2. Años que tiene de laborar en esta unidad de información \_\_\_\_\_
3. Años de experiencia laboral en otras unidades de información \_\_\_\_\_

### III Datos sobre el proceso de planeación formal

1. ¿Cuenta la unidad de información con plan de trabajo escrito?  
Si\_\_\_ No \_\_\_
2. ¿Cuál es la vigencia temporal del plan a su cargo?  
6 a 12 meses\_\_\_ 1 a 3 años\_\_\_ 4 a 5 años\_\_\_ más de 5 años \_\_\_

3. ¿Para verificar el cumplimiento de las actividades del plan y su retroalimentación lo hace de acuerdo a una programación?  
Si\_\_\_ no\_\_\_
4. Si realiza la verificación de los planes, con qué periodicidad la efectúa?  
Semanalmente\_\_quincenalmente\_\_ mensualmente\_\_ cada 3 meses\_\_  
cada 6 meses\_\_ 1 vez al año\_\_
5. ¿Cuenta su institución con algún documento guía que indique los procedimientos a seguir en la elaboración de su plan?  
Siempre\_\_\_ algunas veces\_\_\_ casi nunca\_\_\_
6. Los siguientes elementos podrían formar parte de un plan de trabajo, a su criterio, cuáles son viables funcionalmente
- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| Objetivos       | si___ no___ |
| Metas           | si___ no___ |
| Actividades     | si___ no___ |
| Políticas       | si___ no___ |
| Rec. Humanos    | si___ no___ |
| Rec. Materiales | si___ no___ |
| Presupuestos    | si___ no___ |
7. ¿Todos los colaboradores de su unidad tienen claros los objetivos, metas y actividades por realizar?  
Todos\_\_\_ algunos\_\_\_ ninguno\_\_\_

#### IV Datos sobre el enfoque de planeación estratégica

1. ¿Trabaja en su unidad de información con el enfoque de planeación estratégica?  
Siempre\_\_\_ algunas veces\_\_\_ nunca\_\_\_
2. ¿Generalmente toma en cuenta elementos del ambiente externo (situación política, avances tecnológicos, oportunidades que ofrece el medio, etc.) a su unidad de información, que ayuden a mejorar los procesos de trabajo?  
Siempre\_\_\_ a veces\_\_\_ nunca\_\_\_
3. ¿Conoce usted el nivel de avance de otras unidades de información semejantes a la suya?

Si\_\_\_ no\_\_\_. Si su respuesta es afirmativa, favor conteste la siguiente pregunta:

4. ¿Los beneficios logrados por otras unidades de información los ha incorporado a su propio centro?

Siempre\_\_\_ algunas veces\_\_\_ nunca\_\_\_

5. Los siguientes elementos podrían considerarse para diseñar el plan estratégico de un centro de documentación, a su criterio, cuáles serían funcionales

Análisis de las amenazas	si___ no___
Identificación de oportunidades	si___ no___
Identificación de fortalezas	si___ no___
Identificación de debilidades	si___ no___
Definición de la misión	si___ no___
Establecimiento de objetivos	si___ no___
Establecimiento de políticas	si___ no___
Establecimiento de estrategias	si___ no___
Evaluación del proceso	si___ no___

Gracias por la información

## Guía del cuestionario

### I Datos generales

- 1.1 Anote la zona de ubicación de la unidad de información, ejemplo, zona 7
- 2.2 Categoría dada a su puesto, ejemplo, Director, Coordinador, Jefe, etc.
- 2.3 Marcar la casilla correspondiente, si es masculino o femenino
- 2.4 Sector en el que según su criterio se ubica la unidad de información
- 2.5 Anotar otro tipo, o ambos, si fuera el caso

### II Escolaridad

- 2.1 anote el grado de la educación formal que culminó y/o título que obtuvo
- 2.2 Únicamente los años laborados en la unidad que sirve actualmente
- 2.3 Indique todos los años de experiencia laboral en otras unidades de información.

### III Datos sobre el proceso de planeación formal

- 3.1 Responda si su unidad tiene un plan de trabajo para este año, por lo menos.
- 3.2 Si su plan es de un año conteste en la primera casilla; si es de corto plazo (3 años) en la segunda, y si es de largo plazo en la última (5 años o más)
- 3.3 Responda si supervisa o no el cumplimiento de su plan
- 3.4 Señale el intervalo de tiempo en el cual supervisa el cumplimiento de su plan
- 3.5 Indique si la unidad de información se basa para realizar su plan en alguna otra guía o formato impuesto por la institución a la que pertenece.
- 3.6** Indique si dentro de su plan se incluyen todos o algunos de los elementos indicados. Los objetivos o metas son las metas que pretende alcanzar para el presente período de planificación; las actividades las acciones que pretende llevar a cabo; las políticas son solo guías del pensamiento que ayudan a lograr las metas; los recursos humanos son el personal profesional, auxiliar o de apoyo necesarios para llevar a cabo el plan; los presupuestos son las asignaciones en dinero requeridas para cumplir con las actividades y metas.

### IV Datos sobre el enfoque de planeación estratégica

- 4.1** El concepto de planeación estratégica que se entiende como una herramienta de análisis para conocer el ambiente interno y externo donde operan las unidades de información y determinar el mejor camino que tomarán en el futuro, dados los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales del entorno mundial y nacional considerando la calidad y eficiencia que demandan los usuarios de las unidades de información.

- 4.2** Se refiere a si su unidad toma en cuenta los factores que a nivel nacional o mundial pueden afectar positiva o negativamente su quehacer y si estas condiciones influyen para que realice mejoras en su unidad de información.
- 4.3** Responda si tiene alguna relación con otras unidades de información que merezcan su reconocimiento.
- 4.4** Responda si las unidades anteriores han contribuido a mejorar su quehacer en la unidad de información que dirige.
- 4.5** Las amenazas son las condiciones externas a la unidad y a la institución que pueden cambiar el rumbo positiva o negativamente, tales como desastres naturales, recesiones económicas, políticas de gobierno, etc.; las oportunidades son condiciones favorables del ambiente externo que ayudan a desarrollar las unidades, ejemplo capacitación, becas, donaciones; las fortalezas se refieren a la situación dentro de las unidades como contar con personal calificado; la misión la unidad de información es y lo que quiere llegar a ser en el futuro; las debilidades podrían ser las estructuras formales deficientes de la institución o también la falta de personal calificado; las estrategias son las acciones que tienen que ver con el uso de todos los recursos (humanos, materiales y financieros) que se involucran para lograr alcanzar los objetivos; la evaluación del proceso se refiere a supervisar la efectiva confección del plan y a su control antes y durante la marcha del mismo.

